

Артюхова И.В., Хренов Д.В.

УДК 005.21:005.591.4:334.722

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Актуальность темы исследования. Новая стадия развития человечества - «постиндустриальная эпоха», которую также называют «эпохой, не имеющей закономерностей» и которая «ознаменована зарождением технологии стратегического управления предприятием» [1], требует новых подходов к формированию структур управления организаций. Анализируя опыт применения традиционных методов управления современными компаниями, можно отметить, что в условиях интенсификации и глобализации конкуренции, быстрого технического и технологического развития, мировых экономических кризисов, негативных демографических факторов внешние критерии становятся частью внутрифирменного управления, а, следовательно, систему управления предприятием нужно строить на новых принципах, позволяющих адаптироваться в этих условиях.

Анализ последних источников и публикаций. Идея новых подходов к развитию организаций принадлежит ведущим западным ученым в области экономики и менеджмента П. Друкеру, И. Ансоффу, М. Хаммеру, Дж. Чампи и др. Питер Друкер в своем докладе «Бизнес и управление», который он сделал на американской конференции «Создание новых организаций», отметил, что в новом веке основы деятельности компаний претерпят принципиальные изменения, а именно: произойдет переход от компаний, «основывающихся на рациональной организации», к компаниям, «которые основываются на знаниях и информации» [1]. И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» [2] обосновывает прямую зависимость успешности реализации выбранной стратегии от эффективности организационных изменений на предприятии. М. Хаммер и Дж. Чампи предложили качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, которую они изложили в книге «Рейнжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» [3]. Эта концепция предполагает коренной пересмотр традиционных основ построения компаний и их организационной культуры, радикальное перепроектирование бизнес-процессов.

Целью статьи является обобщение взглядов перечисленных авторов, а также их последователей [4, 5] на формирование организационной парадигмы и определение условий реализации основных концептуальных положений развития для современных и будущих организаций.

Изложение основного материала исследования. Одним из реальных направлений повышения эффективности менеджмента является видоизменение традиционных структур управления, основанных на узкой функциональной специализации, и переход к новым управленческим структурам, ориентированным на рыночные отношения, новые формы хозяйствования, предпринимательскую активность, интеграционные тенденции в социально-экономической среде. Характеристика основных типов изменений и ключевые отличия современных и будущих организаций приведены в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика традиционных и новых подходов к моделированию структуры организаций.

Объекты изменений	Традиционная модель	Новая модель (модель будущего)
Организация	Иерархическая	Матричная, сетевая
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Горизонтальная интеграция, виртуальная организация
Главный фактор в конкурентной борьбе	Материальные и финансовые активы	Интеллектуальные активы (база знаний)
Взгляд высшего руководства на персонал	Ресурс организации, исполнители отдельных работ	Основа организации, ее главная ценность и источник конкурентных преимуществ
Основа построения	Функции, процедуры, техника, технология	Люди, информация, рынок
Стиль руководства	Авторитарный	Координационный, парсипативный
Источник властных полномочий	Должность	Профессионализм и знание
Реакция на изменения внешнего окружения	Длительное время	Динамичная адаптивность
Деятельность	Индивидуальная	Групповая, командная
Критерий эффективности	Рациональность использования внутреннего потенциала, уровень доходности	Своевременность и точность реакции на новые запросы рынка и внешние возможности и угрозы

Таким образом, определим особенности организаций будущего, характеризуя, согласно современной концепции, основные ее ориентиры.

1. Развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Вместо жесткой функциональной организации компании будущего будут интегрированными организациями в форме матрицы или сети. При таком подходе организационные структуры управления с пирамидальных превратятся в горизонтальные с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями. Ни одно решение не будет приниматься, если оно не интегрировано с другими функциями и решениями.

2. Гибкость и адаптивность структур, самообучение персонала. Организации будущего должны быстро адаптироваться к изменениям внешнего окружения и предусматривать целенаправленное обучение, самоанализ и тренинг работников.

3. Предвидение возможностей и потенциальных угроз, поступающих из внешней среды. Высшее руководство организации будущего должно обладать современным инструментарием научного предвидения для принятия обоснованных и своевременных решений.

4. Ускорение производства нового продукта и усиление роли маркетинга. В условиях современных тенденций сокращения жизненного цикла продукта, конкурентные преимущества, основанные на сокращении времени выхода нового продукта на рынок и наиболее полном удовлетворении требований клиента к новому продукту, приобретают особое значение для организации будущего.

5. Формирование управленческой команды. Важной составляющей компании будущего являются автономные группы (команды). Команду отличает сильное чувство общности, инновационный потенциал и ответственность за дело.

6. Активное использование информационных технологий, глобальных информационных сетей. С помощью перспективных информационных технологий (телекоммуникация, компьютерные сети, мультимедиа и т. п.) достигается принципиально новый уровень информационного обеспечения управленческой деятельности. Тем самым развиваются возможности по генерации и использования инноваций, выработка решений и их практической реализации.

Успех сложных преобразований, затрагивающих всю организацию, зависит не только от правильно сформулированной задачи организационных изменений, но и от процесса их осуществления. Одним из современных подходов к управлению сложными изменениями на корпоративном уровне является «организационное развитие», идеи которого получили распространение в зарубежной практике реорганизации компаний в 60-е годы прошлого века [6]. В основе «организационного развития» выделяется направление, ориентированное на рациональные инжиниринговые подходы к организационной проблематике.

Главная особенность построения организационной структуры управления на принципах реинжиниринга заключается в изменении основных принципов организации компании, а именно - в переходе к ориентации не на функции, а на бизнес-процессы. В этом случае организация – это динамическая система со своими входами и выходами. Внешние входы и выходы обеспечивают связь с внешней средой и определяют границы основных бизнес-процессов (бизнес-процессы первого порядка). Вместе с тем, внутри организации должны существовать потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы (бизнес-процессы второго, третьего порядка). Они также имеют свои границы, входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес-процессов определяется содержанием решаемых задач организацией, а сама организация превращается в систему принятия локальных и стратегических решений.

Структура бизнес-потоков постоянно меняется как реакция на постоянные изменения во внешнем окружении: рынок, уровень технологий, потребности клиентов, конкуренция. Функционирование каждого элемента бизнес-потока обеспечивается группой специалистов, понимающих значение своей работы для организаций в целом. В свою очередь, организационные изменения и хозяйственный реинжиниринг в процессе применения имеют некоторые отличия, которые систематизированы в таблице 2.

Таблица 2. Сопоставление основных методов управление изменениями.

Параметр	Хозяйственный реинжиниринг	Организационное развитие
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование организаций или производственно-хозяйственных процессов	Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее составляющих
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены. Прерывность процесса. Изменения крупными скачками.	Длительные процесс развития. Непрерывность процесса. Изменения мелкими шагами
Цели	Значительное и стабильное повышение экономической эффективности.	Повышение рентабельности и достижение социальных эффектов
Стратегия изменений	Стратегия «сверху вниз»	Стратегии «сверху вниз», «снизу вверх», «многих точек». Биполярная стратегия
Методические аспекты	Реорганизация производственных процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией. Адаптация организационных структур к внешней среде. Внедрение современных информационных технологий	Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменения взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)
Сильные стороны	Возможность радикального обновления. Шансы на резкое повышение рентабельности. Значительное расширение компетенции специалистов.	Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений. Стимулирование самоуправления и самоорганизации. Долгосрочная перспектива
Слабые стороны	Нестабильность в фазе изменений. Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты. Исключение альтернатив стратегии перемен (только «сверху вниз»). Низкая социальная приемлемость.	Недостаточная скорость реакции. Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития. Необходимость поиска компромиссов.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Проведенный анализ современных подходов к построению организаций и тенденций организационного развития показал, что формирование организаций, ориентированных на интеграцию процессов в управленческой деятельности, активное использование информационных технологий в интересах повышения эффективности управленческих решений и достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке является достаточно сложным, но важнейшим процессом.

На смену традиционным подразделениям организации приходят динамичные команды специалистов, которые могут находиться за пределами территории предприятия, но обязательно обеспечены эффективными коммуникациями.

Предпосылками реализации управления на основе бизнес-процессов являются:

- розуміння співробітниками організації всього потоку робіт, своєї ролі і рівня відповідальності;
- надання співробітникам максимальної свободи дій;
- високий рівень організаційної культури;
- надійні та ефективні зв'язки на границях елементів бізнес-процесів;
- обмін інформацією в реальному масштабі часу;
- здатність працівників вирішувати широкий круг завдань;
- нестандартне, креативне мислення працівників;
- сильна та гарантована мотивація співробітників;
- розвиток і застосування нових інформаційних технологій.

Дальнішими дослідженнями по даній проблемі стануть розробка і апробування методів аналізу ефективності впровадження розглянутих організаційних змін.

Істочники і література:

1. Друкер П. Завдання менеджмента в ХХІ столітті / П. Друкер, пер. з англ. Н. М. Макаровою; передисл. к рус. изд. П. Друкера. – М., СПб., К. : Вільямс, 2000. – 270 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф, пер. з англ. Л. І. Євченко; передисл. к рус. изд. Л. І. Євченко. – М. : Економіка, 1989. – 519 с.
3. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі, пер. з англ. Ю. Е. Корниловою; передисл. от авт. Дж. Чампі. – М. : Манн, Іванов і Фербе», 2006. – 287 с.
4. Мільнер Б. З. Теорія організації: курс лекцій / Б. З. Мільнер. – М. : ИНФРА, 1998. - 336 с.
5. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів і процесів комп'ютеризації : учеб. посібник / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 427 с.
6. Ніколенко Н. П. Реінжиніринг бізнес-процесів страхової компанії / Н. П. Ніколенко. – М. : Страхове ревю, 2001. – 48 с.

Гайденко С.М.

УДК 338.465

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Актуальність проблеми. В умовах перманентних трансформацій та впливу наслідків фінансової й економічної кризи забезпечення розвитку житлово-комунальної сфери – одне із важливих соціально-орієнтованих питань, вирішення якого потребують здійснення дій, як на регіональному, так і національному рівнях. Результати діяльності житлово-комунальної сфери в господарському комплексі держави значною мірою визначають соціально-економічні показники розвитку суспільства.

Слід зазначити, що житлово-комунальне господарство на регіональному рівні створює необхідні умови для життя та діяльності населення, як головної продуктивної сили суспільства [7]. Крім того, значення представленої сфери у вітчизняній економіці обумовлено показниками обсягу наданих послуг (щорічно близько 8 млрд. грн.) й вартістю основних фондів (25% від загальної вартості основних засобів, що належать державі).

Отже, недосконалість системи управління житлово-комунальним господарством, недостатні темпи реформування призвели до того, що підприємства галузі неспроможні ефективно працювати в ринкових умовах, надавати споживачам послуги рівня та якості, які співставлені із їх вартістю, зростають ризики техногенних аварій.

Метою роботи є обґрунтування зарубіжного досвіду функціонування житлово-комунального господарства та виявлення тенденцій його розвитку, враховуючи трансформаційні економічні умови України.

Для досягнення поставленої мети, вирішувались наступні завдання:

- аналіз зарубіжного досвіду співпраці приватних структур з муніципалітетом;
- встановлення та обґрунтування можливостей вирішення актуальних проблем, зокрема, інвестиційної привабливості сектору ЖКГ України;
- розробка та впровадження моделей управління житлово-комунальними монополіями на ринку ЖКГ України, враховуючи регіональні аспекти розвитку.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку житлово-комунального господарства знайшли своє відображення у наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків: В. Бабаєв, Б. Біренберг, Е. Дж. Блейклі, Е. Верна, З. Герасимчук, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, С. Дорогунцов, Р. Кемп, Б. Кетс, І. Лукинов, Ю. Макогон, І. Пономарьов, М. Чумаченко, Л.Н. Чернишов та ін. [1, 4-6, 9]. Питанням реформування житлово-комунального господарства на регіональному рівні присвячені роботи А. Ачкасова, П. Бубенка, Г. Волинського, В. Дубіщева, В. Онищенко, Г. Онищука, В. Торкатюка, Л. Шутенка та ін. [2-3, 10, 12].

Разом з тим, залишаються не вирішеними теоретичні й прикладні проблеми забезпечення ефективності й результативності функціонування житлово-комунального комплексу, враховуючи соціальну орієнтованість галузі й особливості взаємодії різних груп заінтересованих осіб, стабільного фінансування житлово-комунальних підприємств, бюджетного регулювання та управління цього процесу.